

北投健康城市的社區合作

Community Collaboration in Beitou Healthy City

洪德仁

Hung Te-Jen

臺灣健康城市聯盟常務理事、台北市北投文化基金會董事長

摘要

社區參與、社區行動力提升是推動健康城市的重要基礎。台灣已經有五個城市加入世界衛生組織健康城市聯盟，讓我們有機會省視健康城市推動策略，特別是社區的角色和參與模式。多年來，台灣推動社區營造，在人力培育實務操作面對一些困境瓶頸，如：社區營造政策的穩定性、行政支持官僚化、人力培育不穩定、資源不足、對專家信任危機、陪伴角色不清等。我們必須思索因應之道，以開創社區總體營造及推動健康城市新的里程。

北投社區組織發展區域性合作模式，擁有共同的目標，持續自主性推動，以社區跨部門合作模式，讓人才在長期參與、互動，互信互助，交流學習，成長共享的培育，更顯示出珍貴社會價值。北投文化基金會在此一社區跨部門合作中，以「陪伴」的角色，提供行政管理支援，扮演了社區議題庫的知識管理的角色功能。北投健康城市計畫的推動，更實務地印證了強化社區組織、人才培訓能力的重要性。

因此，本文認為社區營造培育策略宜由「專案輔導、課程講授、補助、單項專業、管考」，轉為「長期蹲點、行動參與、伙伴、合作、培力」關係，簡化行政業務、鼓勵創意發展，以發展出合宜的社區營造人力培育機制。

The community empowerment and participation are the bases of the Healthy City Project. Five cities in Taiwan have joined in the Alliance for Health Cities of World Health Organization (WHO), which encourages me to survey the strategies of the Healthy Cities Project, especially the role and participation of the community. For many years, Taiwan's community empowerment movement has been restricted by some challenges, such as instability of the policy, public administrative bureaucracy, instability of manpower training, insufficiency of resources, trust crisis of professionals, and vagueness of companion role. Therefore, creating a new approach to advance the community empowerment and the healthy cities project seems to be deliberated more carefully.

Beitou community organizations develop a local collaboration model to encourage different sectors in the community to share the same goals and to sustain practice spontaneously. With the individual's participation, interaction, trust and help mutually in the long term, the invaluable social value appears gradually. Beitou Cultural Foundation plays the role of companion to deliver administrative support and the knowledge management of the community issue base in the interdepartmental collaboration. The advancement of the Healthy Cities Project of Beitou is the proof of highlighting the importance of the community organization and manpower training to deal with the diverse issues and to cooperate with policy.

Therefore, the paper suggests that community empowerment training strategies should transform the original rules of "project-guidance, lectures, subsidization, single professional and supervision" into "long stay, participating action, companion, collaboration and empowerment". In addition, improving public administrative bureaucracy and encouraging creative program to develop appropriate community empowerment manpower training system is the most solid base of establishing the healthy city.

關鍵字：社區營造 (community empowerment)、健康城市 (healthy city)、合作 (collaboration)

壹、前言

近年來，臺灣積極推動健康城市計畫，已經有台南市、台北市大安區、士林區、北投區、花蓮縣，順利加入世界衛生組織健康城市聯盟，讓我們有機會省視健康城市推動策略，特別是社區參與的角色和模式。

1986 年世界衛生組織渥太華健康促進憲章，提出健康促進的五大策略：訂定健康的公共政策、創造支持性的環境、強化社區的行動力、發展個人的技能和調整健康服務取向。1986 年，里斯本會議中，更明述健康的特徵有：健康是社會事務，而不只是醫療事務；健康是都市中所有部門的責任；健康應受自然科學、社會、美學和環境專業領域的人所監督；健康是社區居民參與及公私部門合作的表現。

可見社區參與、社區行動力提升是營造健康城市的重要基礎。「社區營造」這四個字很有意思，有人把它當成「community building 或 development」，我則喜歡把它當成「community empowering 或 empowerment」，因為社區營造工作，不僅是社區的發展、建設，更要著重社區的培力過程，也就是說社區組織、人力培育是營造健康城市的最重要基礎工作。

近十年，雖然來臺灣社區營造相關的理念著述、研究論文、社區營造人才培育計畫、研討會、工作坊、社區補助逐漸增多。但是，對於一個社區裡的實務工作者來說，大多數的經驗是：當面對社團的組織經營問題、琳瑯滿目的公部門補助內容與規定、計畫書的撰寫與核銷、社區議題的判斷、環境知識、地方社會文史的深入了解…等各階段的社區議題時，經常缺乏適當的奧援，不知道哪裡有可供參考的資料？可以跟誰請教？不僅社區新手常感到茫無頭緒，投入的心力事倍功半，許多社區老將一路走來也常感到難以突破瓶頸，孤立無援、心力漸疲（楊志彬，2005）。

2007 年，臺北市北投區民眾的積極參與，官方和民間建立夥伴關係，跨部門的合作，整合社區資源，共同營造一個舒適、健康的環境，北投區推動健康城市的努力，得到國際的認同，成功加入 WHO 健康城市聯盟。過程中，社區組織自發地參與，致力於社區健康關懷、健康促進、環保、生態、文化、創意產業等工作，成為兼具知性、活力、健康的生活與休閒空間，為健康城市的推動，提供雄厚實力。本文將介紹北投的社區組織的互動模式，做為其他城市推動健康城市計畫的參考。



圖 1:北投社區發展協會理事長聯

貳、北投的社區營造

北投現有 44 個社區發展協會，自從北投溫泉博物館建館議題之後，北投纜車、焚化爐監控、迎新北投火車站回娘家等公共議題在地方持續擾動，影響所及，社區發展協會亦呈現相當的活力與組織化。但是北投社區組織的發展卻沒有持續外擴，新進的社區組織普遍陷於尋找議題、缺人、缺資源的狀態，缺乏穩定成長的動能，許多社區朋友擔心，北投的社區營造有斷層的危機。

過去曾有社區聯誼的傳統，2004 年，台北市北投文化基金會在臺北市府社會局、中華民國社區營造學會委託，負責臺北市北區（北投區、士林區及中山區）社區營造團體的陪力工作。6 月北投文化基金會拋出社區合作的議題，之後經過不斷的醞釀、問卷調查、公共討論與積極串聯，「台北市北投社區發展協會理事長聯誼會」於 2004 年 10 月 23 日正式成立，做為承繼傳統再出發。¹ 成員限定為現任及卸任理事長，以培力參與機制，落實會務社區發展之推動及達成實質功能，自 2005 年度起，持續規劃公共論壇暨走動學習系列活動，已達 52 場次。每雙數月舉辦走動學習，拜訪北投區具代表性的公共機構，促進敦親睦鄰及輿情反映，每單數月舉辦公共論壇，由各社區輪流主辦。規劃專題課程有：社區自我診斷課程 4 場次、營造社區願景與產業調查 4 場次、北投社區願景激勵營、社區培力工作坊，資深社區夥伴協助新進社區分析社區條件、特性與資源挖掘合宜的社區營造議題，以及推動各項議題的入門秘訣，期使理事長聯誼會逐漸成為北投重要的意見平台。

北投的協力合作所呈現的自我想像，著重於「交流平台」與「在地培力互助會」的功能，我們的運作機制與願景規劃都一步步朝強化以上的機能前進。社區發展介入的面向包括社區健康營造、社區弱勢照顧、老人送餐、共同購買、地方文史、環境改造、綠美化、步道導覽、社區巡守等議題。希望這個在地網絡能扮演新舊社區組織經營與社區營造經驗傳承的平台，其次，能發揮協力的功能，對於資源的爭取、資訊的流通，以及社區發展協會地位的提升，提供實質的協助與影響（周家慧，2005）。



圖 2: 社區擁有共同的目標，以社區跨部門合作模式，讓社區人才交流學習

¹ 社區合作的機制在台灣仍然是一項嘗試性操作，因此，北投社區發展協會理事長聯誼會是以較鬆散的非正式聯誼會型態成立，在增強操作共識和互信後，才會考慮轉型為正式組織。詳見：楊志彬，結盟----擴大社區的公共領域，中華民國社區營造學會電子報第 37 期，2004，

<http://www.cesroc.org.tw/eNEWS/index37.htm#06>

參、跨社區合作的節奏

一開始，大家並不知道該怎麼做？做什麼？每個社區的發展階段、資源條件不同，需求各異，而資深社區的負責人往往非常忙碌，連坐在一起開會的時間都不容易敲定，如何落實在地互助？這些實際問題經過一年的摸索之後，才逐漸雲開霧散，找到了跨社區合作的節奏與方法（楊志彬，2005）。

目前聯誼會採取鬆散的組織架構，發展過程與運作以不立案為原則，以定期的論壇、不定期的工作坊維持它的運作。推舉四位理事長分任正副召集人，現任召集人為黃勝宗里長（吉慶社區發展協會理事長），副召集人為蔡瑞崇里長（曾任東華社區發展協會理事長）、蔡柳池里長（福興社區發展協會理事長）、蔡聰敏理事長（中和社區發展協會），平衡石碑與北投的代表性，協力合作。定期舉辦公共論壇與走動學習，討論北投重大議題；設立陪伴家族，形成緊密的社區家族網絡，資深牽成新進社區。論壇與工作坊則由不同的社區認養，在地的公共議題有更多的機會被嚴肅對待、持續推動，例如東華社區的八仙圳整治議題、奇岩社區的中巡仔溝生態復育計畫、北投社區大學與中和、溫泉社區發展協會合作的「如何擴大溫泉博物館的社區參與」論壇、石碑地區「監督焚化爐管理機制」的議題，都因而獲得更多的注意，分別以公聽會、工作坊、論壇的方式持續發展。像 2005 年信義房屋社區一家補助案，社區有提案尋求資源的需求，因此，舉辦信義房屋社區一家補助案說明暨企劃書規劃指導研討會、簡報工作坊，來提升企劃書規劃及簡報應對，增加提案的競爭力。

這樣的操作模式，正好呼應召集人黃勝宗里長強調的北投社區陪伴家族的精神：「資深不藏私，新進不怕問。」²

為落實「設立陪伴家族，形成緊密的社區家族網絡，資深牽成新進社區。」邀請北投幾個發展較成熟的社區組織，這些社區在組織運作以及資源、資訊的掌握上有更多的經驗，且各有其發展特色，也曾獲得全國績優社區的肯定。相對地，多數剛起步的社區組織普遍面臨

² 黃勝宗出席 2005 年 10 月 15 日「2005 年臺北學學術研討會」場次三 C〔社區協力：社區如何協力？---不同平台、不同操作模式的經驗探討〕，代表北投社區發展協會理事長聯誼會報告，提到：北投社區發展協會理事長聯誼會的發展過程與運作為：1. 不立案，維持聯誼會，設四位正副召集人，平衡石碑與北投的代表性，協力合作。2. 定期舉辦公共論壇與走動學習，討論北投重大議題。3. 設立陪伴家族，形成緊密的社區家族網絡，資深牽成新進社區。

經營面的困難，因此希望透過陪伴家族制度的建立，促進社區經驗的傳承以及互助學習，讓較成熟的社區陪伴著新加入的社區一起成長（周家慧，2005、2006）。

北投社區成立了四個陪伴家族，2005年起，各家族均分別舉辦社區診斷及社區願景與產業調查，希望藉以促進更密切的經驗交流與互相協助，使討論聚焦，並協助新進社區找到適合的切入點。四個陪伴家族的正副召集社區都是全國評比最優良的社區，他們願意將社區經營秘訣傾囊相授，是台北市的創舉，也將對新發展的社區提供莫大的助力。

我們分別依各家族的特色，選定一至二個關注的主題：

一、吉慶家族

吉慶社區在綠美化推動方面較有心得，曾經成功規劃石碑路一段商圈店招統一，陪伴社區面臨石碑市場及自強市場規劃的議題，因此以綠美化及傳統市場與商圈規劃為討論主題。

二、福興家族

福興社區在推動社區治安方面較有心得，加上對在地傳統節慶及關渡平原的發展較為關注，因此以社區治安及節慶與休閒觀光為討論主題。

三、東華、奇岩家族

東華與奇岩社區均以環保生態為發展的主軸，加上奇岩多年來推動共同購買的經驗，因此以生態社區及社區合作社之推動為討論主題。

四、嘎嘮別、中和家族

嘎嘮別地區具有老街區的文史特色，鄰近關渡水鳥保護區，加上中和社區對溫泉博物館的關注，兩者在文史調查及導覽方面較有心得，因此以老街區再造及生態旅遊為討論主題。



圖 3:透過陪伴家族制度，促進較成熟的社區陪伴新社區一起成長

表 1：北投社區陪伴家族

家族	資深陪伴社區	獲獎記錄	家族成員
A	吉慶	社區發展協會評比優等獎、特優獎	榮光（內政部社區發展工作評鑑甲等獎，2007年）、大同、立賢、吉利
B	東華、奇岩(副)	內政部社區發展工作評鑑卓越獎：東華（2006年）、奇岩（2007年）	振華、智仁、文化、立農
C	福興	內政部社區發展工作評鑑甲等獎（2004年）	永明、永欣、一德、洲美
D	嘎嘮別、中和(副)		稻香、豐年、秀山

2007年起，北投主要以「社區產業」、「社福關懷」、「健康城市」作為社區營造的共同主題。各陪伴家族聚會頻率、關注焦點自訂，依各召集社區特長及家族成員需求發展出來的家族議題包括：東華-奇岩家族的關懷照護據點發展議題；吉慶家族的傳統市場與商圈整治議題；福興家族的關渡平原開發案的持續監督；嘎嘮別-中和家族的社區地圖與地方文史培力。除了主要關心的議題之外，各家族也幫助新手社區進行社區議題自我診斷以及社區願景調查。

每月固定的公共論壇與走動學習則平均有 10~20 個社區，20~30 名的朋友共同參與，大型活動則 20~25 個社區參加。出席狀況顯示聯誼會的聯繫已經逐步穩固，而且參與對象慢慢擴及社區幹部。幹部之間的交流將更有助於刺激團隊學習的效果、擴大社區網絡的情感聯繫（楊志彬，2005）。聯誼會除了推動現有社區營造、健康城市工作，未來將繼續培養更多的非營利志工人員，藉助志工的力量一起帶動北投地區的社區工作。

北投文化基金會在此社區跨部門合作中，自我定位為「陪伴」的角色，因為不是「社區發展協會」，所以我們連入會資格都沒有，以免干擾理事長聯誼會的運作；但是理事長們又深刻體現到在「沒人、沒錢」的條件下，亟需行政、專業支援。基金會正是在地、好用的資源，社區有需要，就是基金會存在的價值。基金會和社區組織也以學習型組織的特性，扮演社區議題庫的知識管理的角色功能，由陪伴家族串起的社區協力網絡提供一個有效的途徑，幫助有心的社區更容易掌握政策的發展、學習評估議題的全貌以及習得操作性的知識。有效降低了社區關心公共議題的門檻。這種「若有若無」、「若隱若現」的關係，長期的蹲點互動，誠心溝通，建立起彼此的信任互動。

肆、社區組織參與健康城市

在推動北投健康城市計畫中，我們依照世界衛生組織提供的「發展健康城市的 20 的步驟」，區分開始期、組織期、行動期三個階段，形成北投健康城市實施策略。北投社區也積極參與社區組織、人力培育工作，為營造健康城市，奠定堅實基礎。

一、開始期

開始階段，社區團體組織是北投健康城市計畫核心團隊，透過組織學習，辦理推動教育訓練、共識營等，讓核心團隊了解健康城市的概念，以已通過申請之台北市大安區健康城市及台南市健康城市為學



圖 4：北投健康城市計畫整合公私部門合作，圖為北投健康城市感恩祝禱儀式

習對象，透過交流分享，協助團隊成員認識健康城市的意涵，進而達成共識，決定計畫組織架構。

二、組織期

組織期階段，社區團體組織結合民間團體暨社會賢達人士、公部門、溫泉旅館等，成立「北投健康城市推動委員會」，組織「北投健康促進協會」，公推區長擔任理事長，參與確定計畫任務與工作內容，研擬計畫之執行策略，並參與工作小組與諮詢顧問團隊，以進行計畫分工。社區團體組織也參與健康城市研討會，與國內外專家學者及實務工作者分享實例，進行組織團體結盟，象徵推動健康城市之決心與承諾。

三、行動期

行動期階段，需要收集社區過去健康營造工作成果資料，社區組織積極投入社區過去健康營造工作成果資料分析、焦點團體訪談、區民問卷調查、健康促進相關資源收集等，以了解北投區的現況，包括健康問題、社經概況等等，以發展切合需求的計畫。社區團體組織提供具體健康營造事蹟或人物，再請文字工作者進行訪問撰稿發表，撰寫社區健康營造點之成果故事輯，不僅可表揚其成就，強化個人成就感，亦可作為社區參考，加速推動健康城市之腳步與效率。社區團體組織也積極參與研擬及撰寫北投區健康城市政策白皮書，北投健康城市健康優先議題的討論，建置健康城市營造中英文網頁，達到資訊傳遞與國際雙向交流之目的。

北投各界代表共同簽署「北投健康城市宣言」，承諾發揮影響力，和熱愛這塊土地的人們結盟，關懷週遭的人群、讓環境生態永續、社會福利共享、健康服務更完善、特色產業文化得以傳承，並與世界各國的健康城市交流學習，讓北投成為一個「宜居宜遊宜學的健康好所在」。依計畫推動內容結合公私部門、分設工作小組，包括政策面的行政組、指標建構面向的四個小組、社區輔導組、口述歷史組、新聞組及行銷組，分別負責指標建構、社區培力、社區資料的蒐集及宣傳推廣等工作。

參與指標的建構，更是社區組織學習、思考的機會，如何讓每一項指標，以強化社區的行動為核心，來扣合建立健康的公共政策、創造支持性的環境、發展個人的技能、重新調整健康服務的方向，積極激勵民間的主動參與，推動創新的策略，持續營造健康社區，達到全民健康的目標。就推動健康城市多元議題、發展健康促進策略而言，北投社區已經取得初步的具體成果，計有：



圖 5: 張義芳理事長在臺北市政府衛生局邱文祥局長、吳思瑤市議員見證，代表北投各界共同簽署「北投健康城市宣言」

- (一) 內政部社區照顧關懷據點：永明（義理社區發展協會）、吉利、吉慶、奇岩、東華、長安（伊甸社會福利基金會）、振華、福興、榮光、關渡（北投文化基金會）社區。內政部新願社區：榮光、文化社區。
- (二) 信義房屋社區一家贊助計畫：基金會（2005年）、奇岩（2005年）、東華社區（2005年），榮光社區（2006、2007年）。
- (三) 臺北市社會局榮譽社區獎：東華、奇岩社區（2006年）。
- (四) 內政部社區發展工作評鑑卓越組獎：東華社區（2006年）、奇岩社區（2007年）。甲等獎：福興社區（2004年）、榮光社區（2007年）。
- (五) 北投文化基金會及法鼓山基金會「北投社區健康關懷服務合作計畫」：奇岩、福興、東華、吉慶、榮光、文化、清江、關渡社區。
- (六) 行政院臺灣健康社區六星計畫－健康社區遴選進階型社區：北投文化基金會、奇岩社區（2005年）。
- (七) 台北燈會鄰里公園妝景優等（2006年）、特優獎（2007年）：振華社區。
- (八) 世界衛生組織國際健康城市聯盟健康城市認證（2007年）：北投健康促進協會、北投文化基金會及全區社區發展協會。
- (九) 內政部臺北市北投區福利化社區旗艦競爭型計畫「社區結盟營造福祉健康網絡」（2008年，送件審查中）：吉慶社區主辦，聯合提案：大同、振華、榮光、福興、義理、吉慶、東華社區、關渡社區關懷站、永明里辦公處，專業協力：北投文化基金會。
- (十) 台北市資源垃圾分類回收示範社區：大同社區。
- (十一) 台北市親善模範社區：振華社區。
- (十二) 林務局社區綠美化評鑑全國模範獎、環保志工金鑽獎：吉慶社區。
- (十三) 台北市警察局巡守隊評鑑績優獎：東華社區。



圖 6：北投社區積極參與營造健康城市的推動

伍、社區合作

Jim Collins(2001)認為面對殘酷環境，組織團隊到底要向上提昇？向下沉淪？這當中有二項關鍵因素：面對現實和刺蝟原則。

Jim Collins 指出：所有從優秀到卓越的團隊邁向卓越之路，都先

從誠實直接面對眼前的殘酷現實開始，團隊因而才能浴火重生，而且比過去更加壯大堅強、堅忍不拔，而不是衰頹不振。直接面對殘酷事實反而令他們振奮，他們會說：我們絕不放棄，絕不投降。或許要花很長的時間，但我們一定能獲得最後的勝利。當你誠實而努力地設法釐清真實情況時，什麼是正確的決策似乎也不證自明了。假如不先面對殘酷的現實，絕對不可能產生好的決策。推動團隊從優秀到卓越的過程中，很重要的一點是，領導人必須塑造能聽到真話，而且不掩蓋事實的文化。

而從優秀到卓越團隊刺蝟型的人總是把複雜的世界簡化為單一的系統化觀念或基本指導原則；不管外面的世界多麼複雜，刺蝟型的人都能把所有的挑戰和難題為單純化。

我認為從刺蝟內在原則，到外表型體的刺蝟，刺蝟更提供我們一項從優秀到卓越的策略，那就是在惡劣寒冷的變革環境中，刺蝟為了生存，若不靠近彼此取暖，將會都被寒冷環境凍死；但是如果為了取暖而靠太近，又會被彼此的刺蝟刺痛、刺傷身體；在分分合合之中，一段時間後，各個個體就能找出最適當的距離，有一點黏，又不很黏，彼此互相接近取暖，又不刺傷彼此的親密關係；更重要的是，再多的互相取暖的刺蝟，各個個體永遠不會「融合為一」，變成一個大的個體，這種關係就好像異類合作的模式。

為了對應單獨部門無法解決的難題，我們有需要發展整合諸多社區組織跨部門合作，加入協力夥伴關係的建立歷程與組織(Mandell, 1999)。以協力合作(collaboration)方式，使組織與組織間進入互惠的情形，更發展為長久的組織化運作「網絡結構」(network structures)。維基百科定義「協力」為：朝著一個共同的目標，兩個或更多的人一起工作，相互學習、相互成長的過程，通常創意性的，協力往往不一定需要領導，通過權力下放和平等互動，甚至可以帶來更好的結果。

Mandell(1999)指出當「網絡結構用在社區發展領域時是欲增能社區，嚐試解決既往仰賴公權力介入處理的問題」。這樣的組織方式要能夠動員人力、財力和其他資源，來促進跨部門組織和社區的行動，共同對應社會問題。而多個社區的協力結盟則需要新的互動、目標、操作與共同承諾，也會因而增加原有組織標的的複雜性。協力合作涉及諸多的聯繫密度，包括資源承諾，任務與決策規則的分享，和共同標的，促進人力、財力與設施資源的網絡建構能力，而由較鬆散的「握手」關係，進展到彼此間共同的「正式協約」(Cigler, 1999)。

Guy Peters(1998)認為，跨部門合作可從五個面向加以分析：夥伴包括兩個或更多的參與者；每個參與者都是主角；成員間存有持久的關係及持續性互動；每個參與者對夥伴必須提供一些物質或非物質的資源；所有參與者共同分享成果、承擔責任。

Baron-epel O, Drach-Zahavy A, Peleg H. (2003) 指出：有利於夥伴關係的因素有：效率的領導、對計畫目標的強烈信任、共同的願景和目標、財務支持、原創組織的政策、熟人介紹（personal acquaintances）、人力支援支持、其他組織在夥伴關係中的策略、參加健康促進的組織網絡、政府支持等。其中最重要的影響因素為，有效率的領導、對計畫目標有強烈信任感及共同的願景和目標，這都與行政管理有關。

而阻礙夥伴關係建立的因素有：領導委員會失能、缺乏有經驗的合作過程、個人衝突、缺乏其他組織的信任、缺乏資源、挑戰領導者、缺乏對其他組織的知識和警覺、缺乏足夠的信任、缺乏合作經驗、目標衝突、缺乏會議的時間、有組織覺得自己可以獨立完成工作等。其中最重要的影響因素為，領導委員會的無能，及夥伴間缺乏合作經驗的合作過程，而夥伴間的個人衝突、缺乏其他組的信任 and 缺乏資源，是次重要的影響因素。從這樣的研究結果我們不難發現，如果領導者無法建立有組織、有架構、有效率的合作過程，參與者就難以建立共同的目標和願景，將會嚴重影響夥伴關係的成功與否。

因此，王珮如、胡淑貞（2004）認為不同性質的夥伴關係因素不同，而以參與者能持續參與、擁有共同的目標及領導者的行政管理能力，是影響夥伴關係成功與否的最重要因素。

陸、社區營造瓶頸與因應

社區總體營造推動已超過十年，國家投入大量經費，也整合不同部會統籌執行。近年來，雖然政務官更換頻繁，有影響國政推動之疑慮，但是很清楚的，社區總體營造政策的推動，政府始終如一，深具持續性，成爲一股新的社會運動風潮。我認爲社區營造必須持續進行社區營造人力培育，鼓勵發展民間自主性的人力培育，積極培養強化社區組織的體質及能力，落實區域合作、跨部門合作，讓社區人才在長期互動、互信互助中，交流學習、成長共享，落實臺灣健康社區的願景。

社區營造人力培育實務操作過程中，我們需要真實面對的課題與



圖 8: 健康城市包含多元議題的推動，圖為東華社區志工參與河川守護和水質監測

困境瓶頸，思索因應之道，以開創社區總體營造新的歷程。像社區營造行政人員不穩定性的困擾，包括行政人員職務變動，對於業務不熟悉。負責人力培育的社區營造中心其設立依法必須辦理公開招標，以致於有些中央部會及縣市層級社區營造人力培育的執行單位，時常變動，培育的執行有所差異，造成社區組織適應及學習困難，不易呈現社區營造人力培育的效益。

社區營造已朝多元、多面向發展，所需的專業也將隨之增加。越來越多專業者積極投入社區營造工作，卻常發生與社區居民溝通上的隔閡，其原因在於學者專家是因為某一專案而進入社區，隨著專案結束而和社區說再見，社區往往覺得學者專家是「社造不離口，資源帶著走」，除了曇花一現的成果，社區可能沒有留下什麼，反而帶來失望和猜忌。因此，社區對專家的信任存在危機，專家若不是長期蹲點互動、誠心溝通，又如何奢求社區的信任互動。而專業者在指導過程中，常以專業帶領、上課授業方式進行，密集、多元不同的培訓課程，造就許多熱中到處上課的熟面孔學員，對於有心的社區依舊無濟於事。

北投這種模式，陪伴者針對社區問題、需求，以陪伴、增能，工作坊形式，行動學習，專業支援、行政支援，把成就、能力、資源留在社區，讓社區自立自強。因為陪伴者若有若無，不搶社區風采，爭取更大的資源，共同分工行動，反而有機會得到社區的信賴和造就社區成長，讓每個參與社區對認同的議題，主動提供資源投入，造成跨社區更大的成就。因此，社區營造人力培育策略宜由「專案輔導、課程講授、補助、單項專業、管考」，轉為「長期蹲點、議題行動、伙伴、合作、培力」關係，簡化行政業務，鼓勵創意發展，以發展出合宜的社區營造人力培育機制。

除了社區產業、河川守護、健康城市營造等相關公共議題的持續推動之外，北投社區發展協會理事長聯誼會打造區域交流平台，強化社區協力網絡，社區擁有共同的目標，持續自主性推動，以社區跨部門合作模式，讓社區人才在長期參與、互動，互信互助，交流學習，成長共享的培育，形成社區學習平台、增進社區實務推動的能力的功能，更顯示出珍貴社會價值。北投文化基金會在此一社區合作中，以「陪伴」的角色，提供行政管理支援，扮演了社區議題庫知識管理的角色功能。北投健康城市計畫的推動，更是實務的印證，也強化社區組織、人才培訓的能力，呈現出社區特色的氛圍正面發展。

謝誌

本文的完成，作者感謝諸君協助：北投健康服務中心朱玉如主任（兼臺北市北投健康促進協會理事長）、北投社區發展協會理事長聯誼會黃勝宗會長、北投社區大學楊志彬校長、周家慧執行秘書、北投文化基金會陳佩研專員。

參考文獻

1. 文建會，1999，臺灣社區總體營造的軌跡，台北：文建會。
2. 文建會，2004，2004年文化白皮書，台北：文建會。
3. 王珮如、胡淑貞，2004，健康社區夥伴關係的影響因素，健康城市學刊，2：24-32。
4. 北投文化基金會，2002，北投社區、文化、生態論文專輯，台北：北投文化基金會。
5. 朱玉如、洪德仁，2007，2007臺北市北投健康城市政策白皮書，台北：臺北市政府衛生局。
6. 朱玉如、洪德仁，2007，2004-2007臺北市北投區社區營造實錄，台北：臺北市政府衛生局。
7. 朱玉如、洪德仁，2007，臺北市北投健康城市北投社區故事輯，台北：臺北市政府衛生局。
8. 周家慧，2005，北投社區發展協會理事長聯誼會大事記，北投文化雜誌，14：36-40。
9. 周家慧，2006，理事長聯誼會 95 大事記，北投文化雜誌，18：26-28。
10. 洪德仁，2005，臺灣的社區總體營造—2001-2005年，The East Asia Journal for Adult Education and Communities Studies，10：51-77，2005（日文刊載）。
11. 洪德仁，2007，台灣社區營造人力的培育與課題，少子高齡社會的福祉政策之實踐與發展—台灣·日本的比較與研究—國際研討會會議論文集，台北：東吳大學，頁 205-211。
12. 陳其南、陳瑞樺，1998，臺灣社區營造運動之回顧，研考報導，41：21-37。
13. 齊若蘭譯（Jim Collins 原著），2001，從 A 到 A+，台北：遠流。
14. 楊志彬，2005，一起推動北投的社區學習網路，北投文化雜誌，14：34-35。
15. 羅秀華，2007，社區結盟的本土實踐—台北經驗的再現，台北：松慧。
16. Baron-epel O, Drach-Zahavy A, Peleg H. (2003) Health promotion partnerships in Israel: motives, enhancing and inhibiting factors, and modes of structure, Health Promotion International, 18(1): 15-23.

17. Cigler, Beverly A. (1999). Pre-conditions for the Emergence of Multicommunity Collaborative Organizations. *Policy Studies Review*, 16(1): 86-102.
18. Mandell, Myrna P. (1999). Community Collaborations: Working Through Network Structures. *Policy Studies Review*, 16(1): 42-64.
19. Peters, B. Guy(1998). Managing horizontal government: The politics of co-ordination. *Public Administration* 76(summer): 295-311.